

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMPENSASI TERHADAP  
KINERJA MELALUI KOMITMEN BNI CABANG PERGURUAN TINGGI  
BANDUNG**

**THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND COMPENSATION  
ON PERFORMANCE THROUGH COMMITMENT BNI BRANCH  
PERGURUAN TINGGI BANDUNG**

**Mari Maryati**

**Dr. Ir. Deden A. Wahab Sya'roni, M.Si**

Fakultas Pascasarjana Universitas Komputer Indonesia (UNIKOM)

**ABSTRAK**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki faktor-faktor yang berpengaruh pada kinerja karyawan bank. Studi kasus dilakukan pada Bank BUMN Indonesia di salah satu cabang kota Bandung. Kuesioner dibagikan kepada teller dan petugas layanan pelanggan di kantor cabang bank. Teknik sampling yang digunakan adalah purposive sampling dengan jumlah responden adalah 107 karyawan. Analisis data untuk uji validitas, reliabilitas, dan uji hipotesis menggunakan SmartPLS 3.0. Budaya organisasi, kompensasi dan komitmen diprediksi sebagai faktor yang berpengaruh dalam penelitian ini. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi, kompensasi dan komitmen memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan bank. Ketiga faktor ini menjadi krusial karena budaya yang baik dan karyawan yang puas akan menghasilkan komitmen yang baik dan pada gilirannya menciptakan kinerja yang baik. Namun secara parsial kompensasi dan komitmen tidak berpengaruh terhadap kinerja. Penelitian ini akan memberikan referensi untuk manajemen pekerjaan yang lebih baik.

*Kata Kunci: Faktor-faktor yang berpengaruh, karyawan Bank, kinerja, kompensasi, budaya organisasi, komitmen*

## ABSTRACT

*The purpose of the research is to investigate the influential factors on the bank employee's performance. The study case was performed at a Government Bank in Indonesia in one of its branch in Bandung. The questionnaires were distributed to teller and customer service officer at branch office of the bank. The sampling technique used was purposive sampling with the number of respondents is 107 employees. Data Analysis for validity, reliability, and hypothesis test using SmartPLS 3.0. Organization culture, compensation and commitment were predicted as the influential factors in this research. The result of the research indicated that organization culture, compensation and commitment has a significant influence on the performance of the bank's employee. These three factors have become crucial because good culture and satisfied employee will result in good commitment and in turn created good performance. The research will give a reference for better employment management.*

*Keywords : Influential factors, Bank employee, performance, compensation, organization culture, commitment*

## PENDAHULUAN

Keberhasilan sebuah perusahaan dalam mencapai tujuannya yaitu menghasilkan laba tidak luput dari peranan sumberdaya manusia. Peranan tersebut merupakan hal yang sangat penting bagi sebuah perusahaan. Hal ini pun menjadi salah satu penunjang bagi perusahaan untuk dapat tumbuh dan bersaing dengan para kompetitornya, mengingat bahwa sekarang sudah berada pada era keterbukaan. Pada era ini, teknologi tidak lagi dapat menjadi *competitive advantage* sebuah perusahaan. Mengingat hal tersebut, sekarang perusahaan berlomba-lomba untuk menjaga dan meningkatkan sumberdaya manusia sehingga dapat menjadi *competitive advantage* sebagai kekuatan dalam persaingan yang ada. Semakin ketatnya persaingan dalam sebuah industri mengakibatkan perubahan *mindset* sebuah perusahaan dalam pengelolaan sumberdaya manusia. Pada awalnya sumberdaya manusia dianggap sebagai orang yang menggerakkan sebuah perusahaan namun sekarang justru menjadi aset yang sangat berharga bagi sebuah perusahaan. Oleh karena itu, pentingnya

mengelola sumberdaya manusia pada era keterbukaan ini.

Berkembangnya *e-commerce* di Indonesia secara tidak langsung berdampak pada industri perbankan di Indonesia. Kemudahan dalam bertransaksi pada *e-commerce* memunculkan salah satu teknologi pembayaran yaitu *fintech*, dimana metode pembayaran ini memudahkan konsumen untuk melakukan pembayaran tanpa menggunakan layanan perbankan. Hal ini dapat menjadi peluang dan tantangan bagi sektor perbankan di Indonesia. Peluang dari perkembangan *e-commerce* secara tidak langsung dapat menambah jumlah nasabah baru, namun tantangannya adalah ketika para konsumen dari *e-commerce* ini lebih memilih *fintech* sebagai salah satu cara pembayarannya. Akibat dari tumbuhnya dari *fintech* maka secara tidak langsung akan pesaing berat bagi sektor perbankan.

Perkembangan dari *fintech* tidak menjadikan PT BNI Tbk. merugi, bahkan pada tahun 2017 (Rp. 13,62 Triliun) PT BNI mampu meraih keuntungan. Menurut [www.BNI.co.id](http://www.BNI.co.id) bahwa BNI mampu meraih laba bersih sebesar 20,1% dibandingkan tahun

2016 (Rp. 11,34 Triliun). Kontributor utama dari pembukuan laba bersih PT BNI, menurut *keuangan.kontan.co.id* terdapat tiga faktor yaitu pendapatan bunga bersih, pendapatan *fee based* dan efisiensi menjadi pendorong pertumbuhan tahun ini. Pertumbuhan kredit dua digit dan NPL yang membaik menjadikan sebagai *opportunity* oleh PT BNI untuk memperbesar laba dari bunga.

Dalam menjaga tren pertumbuhan, PT BNI Tbk, mencoba menekankan kepada setiap karyawan di setiap elemen untuk tetap menjaga kinerja bahkan meningkatkan kinerja mereka. Hal ini pun disebarkan kepada setiap cabang PT BNI Tbk di seluruh Indonesia untuk menjaga dan meningkatkan kinerja mereka. Salah satunya adalah pada BNI Cabang Utama Perguruan Tinggi Bandung yang membawahi 17 KCP (Kantor Cabang Pembantu) di Kota Bandung. Berdasarkan hasil wawancara, pimpinan Kantor Cabang Pembantu (KCP) UNIKOM menekankan kepada setiap *front liner* yaitu *Customer Servies* (CS) maupun *Teller* untuk selalu memperbaiki dan meningkatkan kinerja mereka. Hal ini karena *frontliner*

merupakan salah satu ujung tombak bagi PT BNI Tbk dalam melayani nasabah mereka.

Berdasarkan data tersebut terlihat bahwa terjadi stagnansi kinerja dari tahun 2015-2017, bahkan pada *customer service* (CS) tidak terlihat perkembangan sama sekali dan jauh dari kinerja *Teller*. Pada tahun 2017, terlihat penurunan kinerja jika dibandingkan dengan tahun-tahun sebelumnya, dimana untuk nilai cukup mengalami kenaikan. Hal ini . Menurut hasil wawancara yang dilakukan kepada Pimpinan Kantor Cabang Pembantu Unikom, bahwa kinerja *customer service* sedikit tidak mengalami perkembangan dikarenakan ketidakmampuan *customer service* dalam menjual produk yang dimiliki BNI. Hal ini menjadi hal yang serius bagi cabang BNI Perguruan Tinggi Bandung. Sudah banyak cara yang dilakukan oleh tingkat manajer dalam menanggapi hal ini, seperti selalu melakukan *brifieng* pagi setiap pagi bagi *teller* dan *customer service* untuk melakukan penjualan bahkan melakukan penawaran produk kepada nasabah namun hal ini pun tidak menghasilkan bahkan ketika dilakukan evaluasi.

Penilaian kinerja di BNI Perguruan Tinggi Bandung secara tidak langsung dipengaruhi oleh *supervisor*, oleh karena itu diperlukan *effort* lebih untuk memberikan arahan kepada pegawai untuk lebih meningkatkan mutu kinerja. Dampak dari pemberian penilaian yang tidak diharapkan pegawai akan malas untuk melakukan standar layanan dan melaksanakan kerja sesuai KPI. Alasan tersebut menjadikan terjadi stagnasi kinerja yang terjadi pada *frontliner* yang berjumlah 107 orang di BNI Cabang Perguruan Tinggi Bandung yang tersajikan pada tabel 1.1.

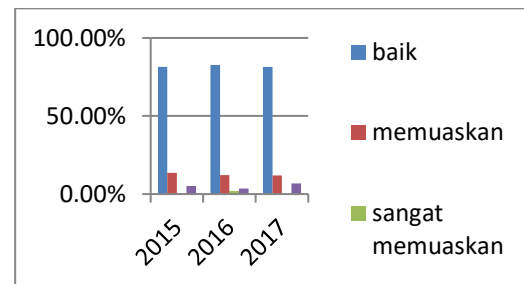
Berikut kinerja dari *front liner* pada BNI Cabang Utama PERGURUAN TINGGI BANDUNG keseluruhan dapat dilihat pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1 Kinerja Teller dan Customer Service

Komposisi Nilai	2015		2016		2017	
	Teller	Customer Service	Teller	Customer Service	Teller	Customer Service
Baik	85,42%	82,73%	82,76%	85,42%	81,36%	85,42%
Memuaskan	13,56%	14,58%	12,07%	12,50%	11,86%	12,50%
Sangat Memuaskan	0,00%	0,00%	1,72%	2,08%	0,00%	0,00%
Cukup	5,08%	0,00%	3,45%	0,00%	6,78%	2,08%

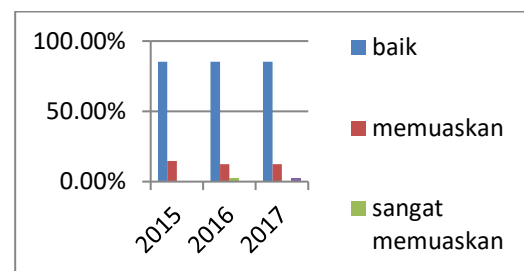
Sumber : Hasil Pengolahan Data 2018

Gambar 1.1 Kinerja Teller 2015-2017



Sumber : Hasil Pengolahan Data 2018

Gambar 1.2 Kinerja Customer Service 2015-2017



Sumber : Hasil Pengolahan Data 2018

Tabel 1.2 Jobdesk Frontliner

CUSTOMER SERVICE		TELLER	
Prosentasi Aktivasi e-channel		Tingkat penggunaan e-channel	
Melaksanakan standar layanan (PKL)		Melaksanakan standar layanan (PKL)	
Closing produk funding and lending		Kecepatan pelayanan	
Referral Bank Assurance		Akurasi transaksi	
Behaviour		Behaviour	

Sumber : data internal 2017

*Jobdesk* dari *frontliner* untuk *customer service* dan *teller* sedikit berbeda, hal ini mengakibatkan alasan kenapa terjadi stagnasi kinerja yang terjadi pada *customer service*, data tersebut tersaji pada tabel 1.2. Perbedaan tersebut yang mengakibatkan perbedaan penilaian antara *teller* dan *customer service*, bahkan penekanan untuk melakukan *cross selling* lebih dititik beratkan pada *customer service*.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada pemimpin kepala cabang, bahwa kinerja mencapai target yang telah ditentukan. Hal ini dapat dilihat berdasarkan KPI yang ada pada PT BNI Tbk, yang dimana kinerja dari *teller* dan *customer service* dinilai berdasarkan realisasi *refferal bank assurance*, *anti attrition wal in customer*, *clossing* atas *cross selling* produk *funding* dan produk *lending*, *prosentase aktivasi e-channel*, Skor PKL-Aspek *Customer Service*. Kurangnya untuk melakukan *cross selling* seperti *bancassurance* dan kartu kredit

Permasalahan tersebut diindikasikan oleh beberapa faktor, salah satu kemungkinannya adalah budaya organisasi. Menurut hasil penelitian terdahulu, didapatkan bahwa budaya organisasi ini dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Abadih dan Purwanto (2016) bahwa budaya organisasi yang ada pada perbankan dapat mempengaruhi dari kinerja karyawannya. Selain dari hasil penelitian tersebut, terdapat beberapa keluhan dari atasan pada BNI Cabang

Utama PERGURUAN TINGGI BANDUNG bahwa *teller dan Customer Service* tidak melakukan penjualan (*cross selling*) karena itu bukan jobdesk mereka, namun hal ini justru bertentangan dengan budaya organisasi pada PT BNI Tbk, yaitu tidak menerapkan perbaikan tidak henti. Budaya organisasi yang ada di PT BNI Tbk, yang menjadi pedoman bagi seluruh cabang BNI diseluruh Indonesia terdiri dari nilai budaya kerja dan nilai perilaku utama insan BNI, yaitu :

Tabel 1.3 Budaya Organisasi PT BNI Tbk,

Nilai Budaya Kerja	Nilai Perilaku Insani
1. Profesionalisme	1. Meningkatkan kompetensi dan memberikan hasil terbaik
2. Integritas	2. Jujur, tulus, dan ikhlas
3. Orientasi Pelanggan	3. Disiplin, konsisten, dan bertanggung jawab
4. Perbaikan Tiada Henti	4. Memberikan layanan terbaik melalui kemitraan yang sinergis
	5. Senantiasa melakukan penyempurnaan
	6. Kreatif dan Inovatif

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2018

Budaya organisasi diharapkan tertanamkan kuat pada setiap karyawan, dalam penelitian ini khususnya *teller* dan *customer service*. Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala BNI cabang Perguruan Tinggi Bandung, menunjukkan dirasakan belum begitu diterima oleh karyawan khususnya *teller* dan *customer service*.

Selain faktor budaya organisasi, adapun faktor yang mempengaruhi dari kinerja karyawan yang ada di BNI Kantor Cabang Utama PERGURUAN TINGGI BANDUNG bisa berupa kompensasi. Berdasarkan hasil wawancara dengan Pimpinan Kantor Cabang Pembantu Unikom bahwa adanya bonus bagi setiap teller dan *customer service* bagi setiap penjualan dari produk tersebut, namun hal ini tetap tidak dapat meningkatkan kinerja mereka. Berdasarkan penelitian yang diteliti oleh Zainuddin dan Nugroho (2016) bahwa kompensasi yang diberikan oleh PT BNI yang diterima berupa *financial* dan *non-financial*. Kompensasi yang diberikan oleh BNI Kantor Cabang Utama PERGURUAN TINGGI BANDUNG berupa *financial* seperti adanya triwulan bonus yang diberikan kepada teller dan *customer service* yang diberikan diluar gaji sebagai bonus dari hasil kinerja mereka, pembagian bonus antara teller dan *customer service* ini memiliki perbedaan, mengingat bahwa bobot dari pekerjaan dari teller dan *customer service* itu berbeda. Bonus yang diberikan setiap tahun berdasarkan kinerja individu dan outlet dengan

rincian pemberian yudisium dengan kategori *very poor* (0%), *poor* (50%), *fair* (100%), *good* (150%), *outstanding* (200%). Selain *financial*, BNI Kantor Cabang Utama Perguruan Tinggi Bandun memberikan cuti bagi setiap karyawan yang merupakan salah satu dari kompensasi berbentuk *non-financial*. Cuti ini dibagi berdasarkan masa kerja dari karyawan serta status kepegawaian. Untuk *teller* dan *customer service* memiliki masa cuti bagi yang memiliki masa kerja dibawah 10 tahun mereka mendapatkan cuti selama 15 hari, sedangkan jika memiliki masa kerja diatas 10 tahun mendapatkan cuti selama 18 hari dalam satu tahun. Hal ini pun berbeda dengan dengan penelitian terdahulu yang meneliti mengenai kinerja karyawan pada perusahaan perbankan, bahwa kompensasi dapat mempengaruhi kinerja. Hal ini menjadi permasalahan, kompensasi yang telah diberikan dinilai sudah cukup oleh para *frontliner*, sehingga mereka enggan untuk melakukan *cross selling*.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan BNI cabang Perguruan Tinggi Bandung menyatakan bahwa kompensasi yang diberikan



kepada *teller* dan *customer service* berupa insentif untuk melakukan *cross-selling* selalu diberikan kepada mereka. Walaupun mereka tidak melakukan *cross-selling* namun diharapkan dengan diberikan hal tersebut dapat mendorong *teller* dan *customer service* untuk dapat melakukan *cross-selling*. Tetapi pada kenyataannya *teller* dan *customer service* tidak terdorong untuk melakukan hal tersebut.

Selain kedua faktor tersebut, yang mempengaruhi kinerja lainnya adalah komitmen dari karyawan. Komitmen pegawai PT BNI Tbk, yang berlaku untuk seluruh cabang bahkan cabang Perguruan Tinggi Bandung yang diatur dalam SEBI no.13/28/DNP tanggal 29 Desember 2011 perihal penerapan strategi anti fraud kepada segenap pegawai. Komitmen yang diterapkan tersebut mewajibkan untuk seluruh karyawan PT BNI Tbk, hal ini dengan tujuan agar mencegah fraud yang terjadi. Pada cabang Perguruan Tinggi Bandung terjadi kekurangan komitmen dalam menjalankan tugas mereka. Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala BNI cabang Perguruan Tinggi Bandung bahwa *teller* dan CS memiliki komitmen dalam menjalankan tugas

mereka, namun hal tersebut tidak meningkatkan kinerja mereka dalam menjual produk (*cross selling*).

Komitmen yang ditetapkan oleh PT BNI Tbk berdasarkan memo HCT no. HCT/10.929 tanggal 29 Februari 2013 yang berkaitan dengan *cross selling* adalah mendukung kebijakan BNI dalam melaksanakan bisnis yang berwawasan lingkungan, mencegah terjadi benturan kepentingan yang dapat merugikan kepentingan BNI, serta bertindak profesional dengan mengedepankan nilai-nilai budaya kerja Prinsip 46. Hal ini pun diperkuat dari hasil penelitian terdahulu menurut Lukman dan Adolfina (2015) bahwa kinerja karyawan ini dipengaruhi oleh komitmen.

Berdasarkan pemaparan diatas, peneliti tertarik untuk meneliti mengenai “PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA MELALUI KOMITMEN KARYAWAN *FRONTLINER* PT BNI PADA KANTOR BNI CABANG PERGURUAN TINGGI BANDUNG.”



### Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah di jelaskan diatas, maka dapat diidentifikasi yang ada yaitu :

1. Penurunan kinerja yang terjadi pada *teller* dan *customer service* dari tahun 2015-2017.
2. Kurangnya komitmen *teller* dan *customer service* dalam melaksanakan *cross-selling*.
3. Kompensasi yang diberikan untuk melakukan *cross-selling* dirasa kurang cukup oleh para karyawan.
4. Kurangnya pemahaman budaya organisasi yang ada pada BNI yaitu perbaikan tiada henti sehingga target untuk *cross selling* selalu tidak terpenuhi.

### Rumusan Masalah

Fokus Utama Kajian dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana budaya organisasi, kompensasi, komitmen dan kinerja karyawan di PT BNI Cabang Perguruan Tinggi Bandung?
2. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT BNI Cabang Perguruan Tinggi Bandung?

3. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan PT BNI Cabang Perguruan Tinggi Bandung?
4. Bagaimana pengaruh komitmen terhadap kinerja karyawan PT BNI Cabang Perguruan Tinggi Bandung?
5. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen karyawan PT BNI Cabang Perguruan Tinggi Bandung?
6. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap komitmen karyawan PT BNI Cabang Perguruan Tinggi Bandung?
7. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT BNI Cabang Perguruan Tinggi Bandung melalui komitmen?
8. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan PT BNI Cabang Perguruan Tinggi Bandung melalui komitmen?
9. Bagaimana pengaruh budaya organisasi, kompensasi, dan komitmen terhadap kinerja

karyawan PT BNI Cabang  
Perguruan Tinggi Bandung?

### **Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai bahan yang layak untuk memperoleh data otentik dengan validitas data yang sesuai, sebagai pembuktian hipotesis dan menjawab permasalahan-permasalahan yang ada. Penelitian ini bertujuan:

1. Untuk mengetahui budaya organisasi, kompensasi, komitmen dan kinerja karyawan di PT BNI Cabang Utama Bandung PERGURUAN TINGGI BANDUNG.
2. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT BNI Cabang Perguruan Tinggi Bandung.
3. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan PT BNI Cabang Perguruan Tinggi Bandung.
4. Untuk mengetahui pengaruh komitmen terhadap kinerja karyawan PT BNI Cabang Perguruan Tinggi Bandung.

5. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen karyawan PT BNI Cabang Perguruan Tinggi Bandung.
6. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap komitmen karyawan PT BNI Cabang Perguruan Tinggi Bandung.
7. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT BNI Cabang Perguruan Tinggi Bandung melalui komitmen.
8. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan PT BNI Cabang Perguruan Tinggi Bandung melalui komitmen.
9. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, kompensasi, dan komitmen terhadap kinerja karyawan PT BNI Cabang Perguruan Tinggi Bandung?

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Budaya Organisasi**

Budaya organisasi menurut Robbins dan Judge (2014:256) adalah sebuah sistem dengan makna yang

dipahami bersama dan dianut oleh anggotanya sehingga membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain. Kreitner dan Kinicki (2014:62) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah perangkat asumsi yang dibagi dan diterima secara implisit begitu saja dipegang oleh satu kelompok yang menentukan bagaimana hal itu dirasakan, dipikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungan yang beragam. Berdasarkan pemaparan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah sebuah sistem yang dipahami, dianut, dan dipegang oleh satu kelompok sehingga dapat membedakan dengan organisasi lain yang berada dalam lingkungan yang beragam.

Indikator dari budaya organisasi adalah sebagai berikut :

- Inovasi dan Pengambilan Risiko.
- Perhatian pada hal-hal rinci.
- Orientasi Hasil.
- Orientasi terhadap OrangTim.
- Orientasi Tim.
- Keagresifan
- Kemantapan

## B. Kompensasi

Menurut Eddy (2009:207), kompensasi adalah imbalan yang

diberikan kepada individu sebagai balas jasa atas kesediaan mereka untuk melakukan berbagai pekerjaan dan tugas organisasi. Kompensasi yang baik dapat menarik karyawan yang memiliki kualifikasi yang baik, menjadikan karyawan loyal, puas dengan pekerjaannya, dan menginspirasi mereka untuk lebih berprestasi. Menurut Hasibuan (2012:118) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atau jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Indikator dari kompensasi adalah sebagai berikut :

- Kompensasi Langsung
- Kompensasi Tidak Langsung

## C. Komitmen

Komitmen menurut L.Mathis dan Jackson (dalam Sopiah,2008:155) komitmen organisasional adalah derajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi. Sedangkan menurut Lincoln (dalam Sopiah,2008:155) komitmen organisasional mencakup kebanggaan anggota, kesetiaan anggota, dan

kemauan anggota pada organisasi. Menurut Luhtans (2011:147) bahwa komitmen sering didefinisikan sebagai keinginan yang kuat karyawan untuk tetap berada pada sebuah organisasi. Berdasarkan pendapat para ahli, dapat disimpulkan bahwa komitmen adalah keinginan yang kuat dari karyawan untuk tetap tinggal dalam sebuah organisasi dengan menerima tujuan-tujuan organisasi.

Indikator dari komitmen adalah sebagai berikut :

- *Affective Commitment*
- *Continuance Commitment*
- *Normative Commitment*

#### **D. Kinerja**

Menurut Hasibuan (2012:25) mengungkapkan bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Menurut Widodo dan Sukoco (2016:105) kinerja karyawan merupakan serangkaian kegiatan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang dibebankan kepada karyawan tersebut sehingga mencapai tujuan perusahaan

dalam periode waktu yang telah ditentukan. Menurut Eddy (2009:204), bahwa evaluasi kerja adalah evaluasi atas prestasi kerja karyawan dengan membandingkan antara hasil nyata dengan keluaran yang diharapkan.

Indikator dari kinerja adalah sebagai berikut :

- Kualitatif
- Kuantitatif

#### **METODE PENELITIAN**

Ditinjau dari adanya variabel yang akan ditelaah pengaruhnya, maka penelitian ini menggunakan metode deskriptif-verifikatif.

Metode deskriptif dalam penelitian ini digunakan untuk menggambarkan hasil survey dan tanggapan yang diberikan oleh responden terhadap variabel yang diteliti, yaitu budaya organisasi, kompensasi, komitmen terhadap kinerja karyawan pada BNI cabang Perguruan Tinggi Bandung.

Metode verifikatif dalam penelitian ini digunakan untuk pengujian hipotesis yang diukur dengan pengujian statistik untuk menguji pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja melalui komitmen sebagai variabel intervening.

## HIPOTESIS PENELITIAN

Hipotesis diartikan sebagai jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian dan kebenaran hipotesis itu harus dibuktikan melalui data yang terkumpul. Secara statistik hipotesis diartikan sebagai pernyataan mengenai keadaan populasi yang akan di uji kebenarannya berdasarkan data yang diperoleh dari sampel penelitian statistik (Sugiyono 2012:160).

### A. Uji Statistik t (Uji Signifikansi Parsial)

Uji t merupakan pengujian terhadap koefisien dari variabel penduga atau variabel bebas. Koefisien penduga harus berbeda dari nol secara signifikan atau *p*-value sangat kecil. Untuk menguji hipotesis secara parsial, digunakan rumus statistik uji t (Sugiyono. 2012:184), sebagai berikut:

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Keterangan :

t = Hasil uji tingkat signifikansi

r = Korelasi parsial yang ditemukan

n = jumlah data

Adapun langkah-langkah dalam pengujian t, yaitu :

### 1. Menentukan Formulasi Hipotesis

Pengujian Hipotesis 1

$$H_0 \rightarrow \gamma_1 = 0$$

Tidak terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja di BNI Kantor Cabang Utama Perguruan Tinggi Bandung

$$H_1 \rightarrow \gamma_1 \neq 0$$

Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja di BNI Kantor Cabang Utama Perguruan Tinggi Bandung

Pengujian Hipotesis 2

$$H_0 \rightarrow \gamma_2 = 0$$

Tidak terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja di BNI Kantor Cabang Utama Perguruan Tinggi Bandung

$$H_1 \rightarrow \gamma_2 \neq 0$$

Terdapat pengaruh pengaruh kompensasi terhadap kinerja di BNI Kantor Cabang Utama Perguruan Tinggi Bandung

Pengujian Hipotesis 3

$$H_0 \rightarrow \gamma_3 = 0$$

Tidak terdapat pengaruh komitmen terhadap kinerja di BNI Kantor Cabang Utama Perguruan Tinggi Bandung

$$H1 \rightarrow \gamma_3 \neq 0$$

Terdapat pengaruh komitmen terhadap kinerja di BNI Kantor Cabang Utama Perguruan Tinggi Bandung

Pengujian Hipotesis 4

$$H0 \rightarrow \gamma_4 = 0$$

Tidak terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen di BNI Kantor Cabang Utama Perguruan Tinggi Bandung

$$H1 \rightarrow \gamma_4 \neq 0$$

Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen di BNI Kantor Cabang Utama Perguruan Tinggi Bandung

Pengujian Hipotesis 5

$$H0 \rightarrow \gamma_5 = 0$$

Tidak terdapat pengaruh kompensasi terhadap komitmen di BNI Kantor Cabang Utama Perguruan Tinggi Bandung

$$H1 \rightarrow \gamma_5 \neq 0$$

Terdapat pengaruh kompensasi terhadap komitmen di BNI Kantor Cabang Utama Perguruan Tinggi Bandung

Pengujian Hipotesis 6

$$H0 \rightarrow \gamma_6 = 0$$

Tidak terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja melalui

komitmen di BNI Kantor Cabang Utama Perguruan Tinggi Bandung

$$H1 \rightarrow \gamma_6 \neq 0$$

Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja melalui komitmen di BNI Kantor Cabang Utama Perguruan Tinggi Bandung

Pengujian Hipotesis 7

$$H0 \rightarrow \gamma_7 = 0$$

Tidak terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja melalui komitmen di BNI Kantor Cabang Utama Perguruan Tinggi Bandung

$$H1 \rightarrow \gamma_7 \neq 0$$

Terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja melalui komitmen di BNI Kantor Cabang Utama Perguruan Tinggi Bandung

**1. Menentukan derajat kepercayaan 95% ( $\alpha = 0,05$ )**

**2. Penentuan kriteria penerimaan dan penolakan**

thitung < ttabel, maka H0 diterima dan H1, H2, H3, H4, H5, ditolak.

thitung > ttabel, maka H0 ditolak dan H1, H2, H3, H4, H5, diterima

Dalam penelitian ini menggunakan tingkat signfikansi ( $\alpha$ ) sebesar 95% dengan pengujian dua pihak. Untuk

penentuan  $t_{\text{tabel}}$  adalah  $df(n-2)$  105 dan  $\alpha = 0,05$  dengan uji 2 pihak maka didapatkan  $t$ -tabel sebesar 1,983.

### B. Uji Statistik F (Uji Signifikansi Simultan)

Uji F atau uji model secara keseluruhan (simultan) dilakukan untuk melihat apakah semua koefisien regresi berbeda dengan nol atau model diterima. Untuk menguji signifikansi atau adanya pengaruh hipotesis alternative dilakukan uji F menurut Sugiyono (2012:192), dengan rumus sebagai berikut:

$$F = \frac{(N - k - 1)R^2}{k(1 - R^2)}$$

Keterangan:

R = Koefisien korelasi ganda

k = Jumlah Variabel independen

n = jumlah anggota sampel

Adapun langkah-langkah dalam pengujian F, yaitu:

#### 1. Menentukan Formulasi Hipotesis

$H_0 \rightarrow \gamma_6 = 0$

Tidak terdapat pengaruh budaya organisasi, kompensasi, dan komitmen terhadap kinerja di BNI Kantor Cabang Utama Perguruan Tinggi Bandung

$H_0 \rightarrow \gamma_6 \neq 0$

Terdapat pengaruh budaya organisasi, kompensasi, dan komitmen terhadap kinerja di BNI Kantor Cabang Utama Perguruan Tinggi Bandung

#### 2. Menentukan derajat kepercayaan 95% ( $\alpha = 0,05$ )

#### 3. Penentuan kriteria penerimaan dan penolakan

$F_{\text{hitung}} < F_{\text{tabel}}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_6$  ditolak.

$F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_6$  diterima.

Untuk penentuan F-tabel adalah  $df$  1 (k-1) 3,  $df$  2 (n-k) 103 dan  $\alpha = 0,05$  maka didapatkan  $F_{\text{tabel}}$  adalah 2,692.

### HASIL PENELITIAN

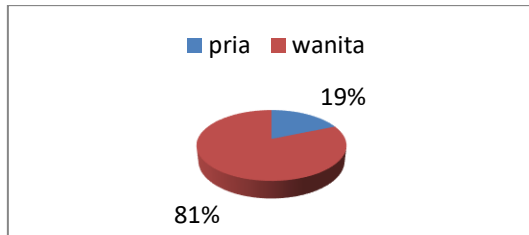
#### A. Analisis Deskriptif

##### 1. Komposisi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis kelamin secara umum dapat memberikan perbedaan pada perilaku seseorang. Dalam suatu bidang kerja seringkali dapat menjadi pembeda aktivitas yang dilakukan oleh individu. Penyajian data reponden berdasarkan jenis kelamin adalah sebagai berikut .



Gambar 4.1 Komposisi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin



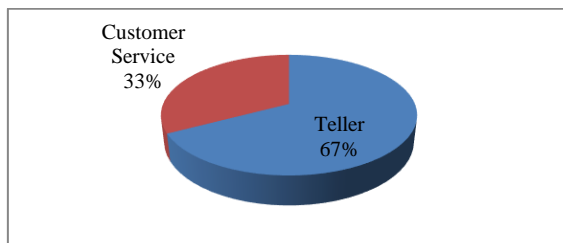
Sumber : Hasil Pengolahan Data (2018)

Berdasarkan gambar 4.1 diatas terlihat bahwa komposisi jumlah *teller* dan *customer service* pada BNI cabang Perguruan Tinggi Bandung terlihat lebih didominasi oleh wanita yaitu sebesar 81% dari jumlah total sebesar 107 karyawan.

## 2. Komposisi Responden Berdasarkan Divisi

Divisi merupakan salah satu pembagian dari penelitian ini, dalam penelitian ini hanya melibatkan dua divisi kerja yaitu *Teller* dan *Customer Service*. Penyajian data repsonden berdasarkan divisi adalah sebagai berikut.

Gambar 4.2 Komposisi Responden Berdasarkan Divisi



Sumber : Hasil Pengolahan Data (2018)

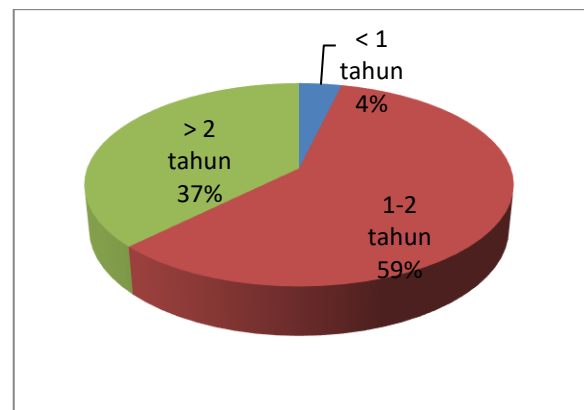
Berdasarkan gambar 4.2 dapat diketahui bahwa di BNI cabang

Perguruan Tinggi lebih didominasi oleh *teller* yaitu sebesar 67% dari jumlah total keseluruhan karyawan frontliner sebesar 107 karyawan.

## 3. Komposisi Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa kerja seorang karyawan sangat menentukan kemahiran seseorang dalam mengatasi permasalahan-permasalahan yang terjadi ketika memberikan pelayanan kepada nasabah. Penyajian data responden berdasarkan masa kerja adalah sebagai berikut :

Gambar 4.3 Komposisi Responden Berdasarkan Masa Kerja



Sumber : Hasil Pengolahan Data (2018)

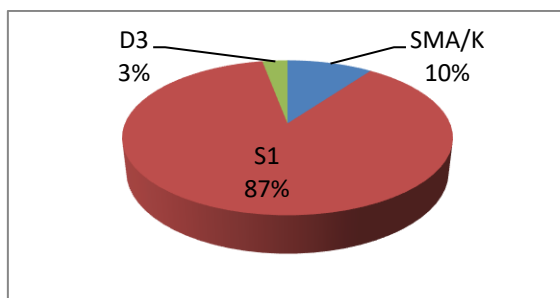
Berdasarkan gambar 4.3 dapat diketahui bahwa di BNI cabang Perguruan Tinggi lebih didominasi oleh *teller* dan *customer service* yang sudah memiliki pengalaman kerja yaitu pada 1-2 tahun yaitu sebesar 59%, sedangkan

yang memiliki pengalaman lebih dari 2 tahun sebesar 37%.

#### 4. Komposisi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan terakhir merupakan salah satu untuk melihat gambaran pada perusahaan seberapa mampu seseorang untuk dapat melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan pendidikan terakhir yang ditempuh. Penyajian data responden berdasarkan pendidikan terakhir sebagai berikut:

Gambar 4.4 Komposisi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir



Sumber : Hasil Pengolahan Data (2018)

Berdasarkan gambar 4.4 terlihat bahwa mayoritas karyawan BNI cabang Perguruan Tinggi Bandung tingkat pendidikan terakhirnya adalah S-1 yakni sebesar 87% dari jumlah total *teller* dan *customer service* yaitu sebesar 107 karyawan.

#### 5. Tanggapan Responden Budaya Organisasi

Tabel 4.1 Budaya Organisasi

INDIKATOR	Skor Aktual	Skor Ideal	%	Keterangan
Sikap Inovatif	452	535	84,4	TINGGI
Pengambilan Risiko	441	535	82,4	TINGGI
Teliti dalam pelayanan	450	535	84,1	TINGGI
Perhatian dalam rincian kerja	459	535	85,7	TINGGI
Memberikan pelayanan yang terbaik	470	535	87,8	TINGGI
Fokus pada hasil	446	535	83,3	TINGGI
Membantu rekan ketika terjadi masalah	417	535	77,9	TINGGI
Membantu atasan ketika terjadi masalah	434	535	81,1	TINGGI
Kerjasama tim	417	535	77,9	TINGGI
Solidaritas	433	535	80,9	TINGGI
Bersaing dalam pencapaian keunggulan kerja	424	535	79,2	TINGGI
Aktif kompetitif dalam bekerja	413	535	77,2	TINGGI
Dedikasi untuk memberikan yang terbaik	442	535	82,6	TINGGI
Menjaga kestabilan organisasi	436	535	81,5	TINGGI
<b>TOTAL</b>	<b>6134</b>	<b>7490</b>	<b>81,9</b>	<b>KUAT</b>

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2018)

Secara ideal, skor yang diharapkan untuk jawaban responden terhadap 14 pernyataan adalah 7490. Dari perhitungan tabel menunjukkan nilai yang diperoleh 6134 atau 81,9% dari skor ideal yaitu 7490. Dengan demikian budaya organisasi berada pada kategori kuat.

## 6. Tanggapan Responden Kompensasi

Tabel 4.2 Kompensasi

INDIKATOR	Skor Aktual	Skor Ideal	%	Keterangan
Gaji	760	1070	71,03	TINGGI
Insentif	1079	1605	68,34	CUKUP TINGGI
Tunjangan	407	535	76,07	TINGGI
Asuransi	863	1070	80,65	TINGGI
<b>TOTAL</b>	<b>3109</b>	<b>4280</b>	<b>72,64</b>	<b>TINGGI</b>

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2018)

Secara ideal, skor yang diharapkan untuk jawaban responden terhadap 8 pernyataan adalah 3109. Dari perhitungan tabel menunjukan nilai yang diperoleh 3109 atau 72,64% dari skor ideal yaitu 4280. Dengan demikian kompensasi berada pada kategori tinggi

## 7. Tanggapan Responden Komitmen

Tabel 4.3 Komitmen

INDIKATOR	Skor Aktual	Skor Ideal	%	Keterangan
Rasa Memiliki	447	535	83,5	TINGGI
Keterikatan Emosional	394	535	73,6	TINGGI
Kerugian meninggalkan tempat kerja	355	535	66,3	CUKUP TINGGI
Alternatif bekerja di tempat lain	393	535	73,4	TINGGI
Sadar akan kewajiban	404	535	75,5	TINGGI
Rasa tanggung jawab	415	535	77,5	TINGGI
<b>TOTAL</b>	<b>2408</b>	<b>3210</b>	<b>75,0</b>	<b>TINGGI</b>

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2018)

Secara ideal, skor yang diharapkan untuk jawaban responden terhadap 6 pernyataan adalah 2408. Dari perhitungan tabel menunjukan nilai

yang diperoleh 2408 atau 75,02% dari skor ideal yaitu 3210. Dengan demikian komitmen berada pada kategori tinggi.

## 8. Tanggapan Responden Kinerja

Tabel 4.4 Kinerja

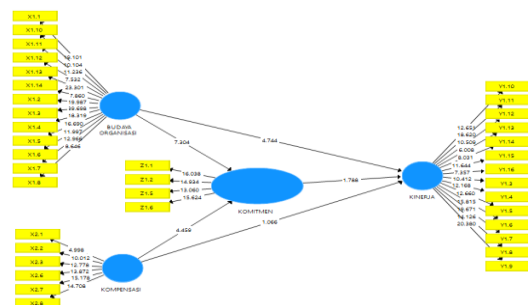
INDIKATOR	Skor Aktual	Skor Ideal	%	Keterangan
Proses Kerja	823	1070	76,9	TINGGI
Waktu Kerja	874	1070	81,6	TINGGI
Jumlah Kesalahan	875	1070	81,7	TINGGI
Jumlah Pemberian Pelayanan	861	1070	80,4	TINGGI
Ketepatan Kerja	855	1070	79,9	TINGGI
Kualitas Kerja	828	1070	77,3	TINGGI
Kemampuan Analisa	822	1070	76,8	TINGGI
Kemampuan Evaluasi	814	1070	76,0	TINGGI
<b>TOTAL</b>	<b>6752</b>	<b>8560</b>	<b>78,87</b>	<b>TINGGI</b>

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2018)

Secara ideal, skor yang diharapkan untuk jawaban responden terhadap 16 pernyataan adalah 6752. Dari perhitungan tabel menunjukan nilai yang diperoleh 6752 atau 78,87% dari skor ideal yaitu 8560. Dengan demikian kinerja berada pada kategori tinggi.

## B. ANALISIS VERIFIKATIF

Gambar 4.1 SEM t-test



Sumber : Hasil Pengolahan Data (2018)

Berdasarkan pada hasil perhitungan menggunakan SMART-PLS 3.0 sehingga didapatkan pengaruh setiap variabel yang ditunjukkan pada gambar 4.1. Untuk merangkum hal tersebut maka hasil *t-statistic* dirangkum pada tabel 4.5.

**Tabel 4.5 SEM t-test**

Path	Koefisien	t-statistik	Keterangan
Budaya Organisasi ==> Kinerja	0.516	4.744	H <sub>0</sub> ditolak
Kompensasi ==> Kinerja	0.089	1.066	H <sub>0</sub> diterima
Komitmen ==> Kinerja	0.226	1.788	H <sub>0</sub> diterima
Budaya Organisasi ==> Komitmen	0.500	7.304	H <sub>0</sub> ditolak
Kompensasi ==> Komitmen	0.355	4.459	H <sub>0</sub> ditolak
Budaya Organisasi → Komitmen ==> Kinerja	0.113	1.703	H <sub>0</sub> diterima
Kompensasi → Komitmen ==> Kinerja	0.080	1.496	H <sub>0</sub> diterima

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2018)

## 1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Berdasarkan pada tabel 4.5 dapat dilihat bahwa nilai *t-statistik* 4.744 lebih besar dari batas kritis yang ditentukan yaitu  $\pm 1,983$ , sehingga H<sub>0</sub> ditolak, yang berarti terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja. Semakin kuat tertanam budaya organisasi yang ada pada BNI cabang Perguruan Tinggi Bandung maka meningkatkan kinerja karyawan, begitu juga sebaliknya semakin rendah pengetahuan akan

budaya organisasi maka akan menurunkan kinerja karyawannya.

Hal ini semakin diperkuat dengan dengan penelitian yang dilakukan Taurisa dan Ratnawa (2012), Affina *et.al* (2014), Abadiyah dan Purwanto (2016), Fauzi *et.al* (2016) ) yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang kuat antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Menurut Fitriana dan Adi (2017) faktor dominan yang mempengaruhi kinerja adalah budaya organisasi

## 2. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja

Berdasarkan pada tabel 4.5 dapat dilihat bahwa nilai *t-statistik* 1.788 lebih kecil dari batas kritis yang ditentukan yaitu  $\pm 1,983$ , sehingga H<sub>0</sub> diterima, yang berarti terdapat tidak terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja. Semakin besar atau kecil perusahaan memberikan kompensasi maka tidak akan berpengaruh pada peningkatan maupun penurunan kinerja.

Hal ini berbanding terbalik dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Lukman dan Adolfini (2015), Abadiyah dan Purwanto (2016) dan Sajangbati (2016) yang melakukan penelitian pada objek yang sama yaitu pada perusahaan

perbankan. Dalam penelitian mereka menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif signifikan. Dan juga menurut Fitriana dan Adi (2017) pada objek yang berbeda menemukan hasil bahwa kompensasi mempengaruhi kinerja karyawan.

Tetapi berdasarkan hasil penelitian Afrita *et.al* (2014) pada objek penelitian yang bergerak di bidang jasa menyatakan bahwa kompensasi ekstrinsik tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja, justru kompensasi intrinsik yang memiliki pengaruh terhadap kinerja.

### **3. Pengaruh Komitmen terhadap Kinerja**

Berdasarkan pada tabel 4.5 dapat dilihat bahwa nilai t-statistik 1.788 lebih kecil dari batas kritis yang ditentukan yaitu  $\pm 1,983$ , sehingga  $H_0$  diterima, yang berarti terdapat tidak terdapat pengaruh komitmen terhadap kinerja. Semakin besar atau kecil komitmen seseorang maka tidak akan berpengaruh pada peningkatan maupun penurunan kinerja.

Hal tersebut berbanding terbalik dengan penelitian yang dilakukan oleh Taurisa dan Ratnawa (2012), Lukman dan Adolfina (2015), Fauzi *et.al* (2016)

yang menyatakan bahwa terdapat komitmen mempengaruhi kinerja karyawan.

### **4. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen**

Berdasarkan pada tabel 4.5 dapat dilihat bahwa nilai t-statistik 7.304 lebih besar dari batas kritis yang ditentukan yaitu  $\pm 1,983$ , sehingga  $H_0$  ditolak, yang berarti terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen. Dengan nilai koefisien sebesar 0.500. Semakin kuat budaya organisasi dalam sebuah organisasi maka akan meningkatkan komitmen, begitu juga sebaliknya semakin lemah budaya organisasinya maka akan terjadi penurunan komitmen.

Hal ini sejalan dengan penelitian Messner (2012), Taurisa dan Ratnawa (2012), Fauzi *et.al* (2016), Yamali (2018) yang dimana menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara budaya organisasi terhadap komitmen karyawan.

### **5. Pengaruh Kompensasi terhadap Komitmen**

Berdasarkan pada tabel 4.5 dapat dilihat bahwa nilai t-statistik 4.459 lebih besar dari batas kritis yang ditentukan yaitu  $\pm 1,983$ , sehingga  $H_0$  ditolak, yang berarti terdapat pengaruh kompensasi

terhadap komitmen. Dengan nilai koefisien sebesar 0.355. Semakin besar kompensasi yang diberikan perusahaan maka akan meningkatkan komitmen, begitu juga sebaliknya kecil kompensasi yang diberikan maka akan terjadi penurunan komitmen. Hal ini sejalan dengan penelitian Pratama *et.al* (2016), Arta dan Surya (2017), Yamali (2018) yang dimana menyatakan bahwa kompensasi mempengaruhi komitmen.

#### 6. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja melalui Komitmen

Berdasarkan pada tabel 4.5 dapat dilihat bahwa nilai t-statistik 1,703 lebih kecil dari batas kritis yang ditentukan yaitu  $\pm 1,983$ , sehingga  $H_0$  diterima, yang berarti tidak terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja melalui komitmen.

#### 7. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja melalui Komitmen

Berdasarkan pada tabel 4.5 dapat dilihat bahwa nilai t-statistik 1,496 lebih kecil dari batas kritis yang ditentukan yaitu  $\pm 1,983$ , sehingga  $H_0$  diterima, yang berarti tidak terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja melalui komitmen.

#### 8. Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Kinerja melalui Komitmen

Kriteria uji :

- Tolak  $H_0$  jika  $F_{hitung} \geq F_{tabel}$
- Terima  $H_0$  jika  $F_{hitung} \leq F_{tabel}$

Untuk menentukan  $F_{hitung}$  maka digunakan rumus sebagai berikut :

$$F = \frac{(n-k-1)R^2}{2(1-R^2)}$$

$$F = \frac{(107-2-1)0,537^2}{2(1-0,537^2)}$$

$$F = 60,311$$

Berdasarkan perhitungan  $F_{hitung}$ , maka didapatkan hasil 60,311. Untuk  $F_{tabel}$  untuk  $df_1 = 3$  dan  $df_2 = 103$ , maka didapatkan  $F_{tabel}$  adalah 2,692 sehingga dapat disimpulkan bahwa secara simultan berpengaruh terhadap kinerja. Secara simultan besaran pengaruh terhadap kinerja dapat melihat pada *R-Square* yaitu 0.537 artinya ketiga variabel tersebut mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 53,7%.

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berikut merupakan beberapa kesimpulan yang penulis simpulkan dari hasil penelitian ini:

1. Persepsi mengenai budaya organisasi di BNI cabang Perguruan Tinggi Bandung dinilai

- kuat dengan kisaran presentase sebesar 81,9%.
2. Persepsi mengenai kompensasi di BNI cabang Perguruan Tinggi Bandung dinilai tinggi menurut karyawan dengan nilai persentase sebesar 72,64%
  3. Persepsi mengenai komitmen di BNI cabang Perguruan Tinggi Bandung dinilai tinggi dengan persentase sebesar 75,02%.
  4. Persepsi mengenai kinerja di BNI cabang Perguruan Tinggi Bandung dinilai cukup tinggi dengan persentase sebesar 78,87%.
  5. Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja dengan besaran pengaruh sebesar 51,6%. Semakin kuat budaya organisasi yang ada di BNI cabang Perguruan Tinggi Bandung maka akan meningkatkan kinerja karyawan, khususnya untuk *teller* dan *customer service*.
  6. Kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, hal ini membuktikan bahwa *teller* dan *customer service* di BNI cabang Perguruan Tinggi Bandung sudah merasa puas dengan gaji yang ada sehingga tidak perlu rangsangan berbentuk kompensasi untuk meningkatkan kinerja mereka, khususnya ketika melakukan penjualan *cross selling*.
  7. Komitmen tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini membuktikan bahwa *teller* dan *customer service* dirasa masih rendah memiliki komitmen, khususnya untuk melakukan *cross selling*.
  8. Budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen dengan besaran pengaruhnya sebesar 50%. Jadi untuk meningkatkan komitmen karyawan khususnya *teller* dan *customer service* di BNI cabang Perguruan Tinggi Bandung sehingga kinerja mereka akan lebih baik lagi.
  9. Kompensasi berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen dengan besaran pengaruhnya sebesar 8,9%. Kompensasi yang diberikan kepada karyawan akan meningkatkan komitmen mereka.
  10. Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja melalui komitmen.



11. Kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja melalui komitmen.
12. Secara keseluruhan atau simultan budaya organisasi, kompensasi, dan komitmen berpengaruh terhadap kinerja. Besaran pengaruhnya adalah sebesar 53,7% yang dilihat dari nilai *R-Square*.

## B. SARAN

Berdasarkan dari hasil penelitian, penulis memberikan masukan baik secara akademis maupun praktis. Berikut merupakan saran sebagai masukan dari penulis dari hasil penelitian yang telah dilakukan:

### 1. Saran Penelitian Selanjutnya

Penelitian mengenai variabel kompensasi intrinsik untuk melihat pengaruh antara kompensasi terhadap kinerja, mengingat bahwa kompensasi langsung dan tidak langsung lebih kepada berbentuk materiil. Sedangkan untuk variabel kompensasi intrinsik kepada pemberian yang tidak berbentuk seperti penghargaan dan pujian.

Penggunaan indikator yang berbeda untuk variabel komitmen, sehingga dapat mendapatkan hasil yang berbeda untuk melihat pengaruh terhadap kinerja. Objek yang berbeda namun

tetap pada perusahaan yang bergerak dibidang jasa.

### 2. Saran Untuk Perusahaan

BNi cabang Perguruan Tinggi Bandung agar memberikan kompensasi tidak hanya berbentuk materiil namun juga kompensasi yang tidak berbentuk seperti pujian ketika karyawan sudah mencapai target atau semangat ketika karyawan tidak mencapai target yang diharapkan.

BNi cabang Perguruan Tinggi Bandung agar terus menekankan perihal budaya organisasi yang ada pada PT BNi Tbk, mengingat bahwa variabel budaya organisasi memiliki pengaruh yang sangat besar untuk meningkatkan komitmen dan kinerja karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abadiyah, Rifdah & Purwanto, Didik. 2016 .Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Bank di Surabaya
- Afnita, Mita, Mahlia Muis & Fauziah Umar. 2014 .Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di BPJS Ketenagakerjaan Kantor

- Pusat. Jurnal Analisis. Vol.3 No.2, 172-179
- Arta, I Gede Nanda Wiguna & Surya, Ida Bagus Ketut. 2017 .Pengaruh Kompensasi Terhadap Komitmen Organisasional dan Turnover pada Agent PRU MEGAS. E-Jurnal Manajemen UNUD. Vol.6 No.8, 4156-4184
- Dessler, Gery. 2008 . *Human Resource Management*. New Jersey:Pearson Hill Inc
- Fithriana, Noora & Adi, Agung Nugroho. 2017 .Dominant Effect Between Compensation, Leadership and Organizational Culture on Employee Performance Improvement. Journal of Applied Management. Vol.15 No.4, 670-676
- Fauzi, Muhammad, Moch Mukeri & Andi Tri Haryono. 2016. Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Toys Games Indonesia Semarang). Journal Of Management. Vol.02 No.02
- Ghozali, Imam & Fuad M. 2005 .*Structural Equation Modeling : Teori, Konsep, dan Aplikasi*.Semarang:UNDIP
- Haryono, Siswoyo. 2017 . Metode SEM untuk Penelitian Manajemen AMOS, LISREL, PLS.Jakarta:Luxima
- Hasibuan, Malayu. 2013 .Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta:PT Bumi Aksara
- Indrawati. 2015 .Metode Penelitian Manajemen dan Bisnis Teknologi Komunikasi dan Informasi.Bandung:Aditama
- Kreitner, Robert & Angelo Kinicki. 2014 .Perilaku Organisasi. Jakarta:Salemba Empat
- Lukman, N.S & Adolfina. 2015 .Analisis Lingkungan Kerja, Komitmen Organisasional, dan Kompenasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank SULUT Manado. Jurnal EMBA. Vol. 3 No. 1, 1013-1023
- Luthans, Fred. 2011 . *Organizational Behavior : An Evidence-Based Approach*. New York:McGraw-Hill

- Narimawati, Umi, Sri Dewi, Linna  
Ismawati. 2011 . Penulisan  
Karya Ilmiah.Genesis:Pondok  
Gede
- Narimawati, Umi. 2007 . Riest  
Manajemen Sumber Daya  
Manusia. Jakarta:Agung Media  
----- . Metodologi  
Penelitian Kualitatif dan  
Kuantitatif, Teori dan Aplikasi.  
Bandung : Agung Media
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2014 .  
Manajemen Sumber Daya  
Manusia.  
Bandung:Rosadakarya
- Messner, Wolfgang. 2012 . *Effect of  
Organizational Culture on  
Employee Commitment in the  
Indian IT Services Sourcing  
Industry*. Journal of Indian  
Business Research.Vol. 5  
Issue:2, 76-100
- Pratama, Erwanda Wildam, M. Al  
Musadieq & Yuniadi  
Mayowan. 2016 .Pengaruh  
Kompensasi dan Kepuasan  
Kerja Terhadap Komitmen  
Organisasional (Studi Pada  
Karyawan KSP Sumber Dana  
Mandiri Gresik). Jurnal  
Admisnistrasi Bisnis. Vol.34  
No.1
- Rivai, Veithzal & Ella Jauvani Sagala.  
2010 .Manajemen Sumber  
Daya Manusia Untuk  
Perusahaan : Dari Teori ke  
Praktik. Jakarta:Rajawali Pers
- Robbins, Stephen P & Timothy A.  
Judge. 2014 . Perilaku  
Organisasi. Jakarta:Salemba  
Empat
- Sajangbati, Elisabeth Victoria. 2016 .  
Pengaruh Kompensasi  
Pengembangan Karir dan  
Motivasi terhadap Kinerja  
Karyawan PT. Bank Negara  
Indonesia (Persero) Tbk.  
Kantor Wilayah Manado.  
Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi  
Vol. 16 No. 3
- Sapitri, Ranty. 2016 .Pengaruh  
Komitmen Organisasi  
Terhadap Kinerja Karyawan  
Listrik Negara Area  
Pekanbaru. JOM Fisip. Vol.3  
No.2
- Sekaran, Uma & Roger Bougie. 2010  
. *Research Methods for  
Bussiness A Skill-Building  
Approach*.Haddington:John  
Wiley&Sons

- Sugiyono. 2012 .Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D. Bandung:Alfabeta
- Soegoto, Edi Soeyanto. 2009 . Entrepreneurship Menjadi Pebisnis Ulung. Jakarta:PT Elex Media Komputindo
- Sopiah. 2008 . Perilaku Organisasi. Yogyakarta:Andi Offset
- Taurisa, Chaterina Melina & Ratnawati, Intan. 2012 .Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang). Jurnal Bisnis dan Ekonomi. Vol.19 No.2, 170-187
- Widodo, Sri Soedarso. 2016 .Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Teori, Studi Kasus, Motivasi, dan Internasionalisasi.Bandung:Ma nggu Makmur Tanjung Lestari
- Yamali, Fakhrul Rozi. 2018 .*Effect of Compensation, Competencies and Organizational Culture on Organizational Commitment its Implication on Expert Performance of Construction Services Company in Jambi Province*. International Journal of Advances in Management and Economics. Vol. 7, 29-42
- Zainuddin, Zulkifli & Agung Nugroho. 2016 .Manajemen Kompensasi Jakarta PT BNI 46 Sudirman Jakarta. Jurnal Riset Manajemen Bisnis. Vol. 1 No. 2, 171-176